

KARTLÄGGNING AV CHEFER UTMANINGAR OCH  
ARBETSSITUATION I SVERIGE 2015

# Att vara chef



**ledarna**  
SVERIGES CHEFSORGANISATION

# Innehåll

Sammanfattning	<b>3</b>
Om undersökningen	<b>4</b>
Inledning	<b>4</b>
Arbetslivet – chefens arena	<b>5</b>
Chefen – en felanvänd resurs?	<b>6</b>
Förutsättningar för ledarskap avgörs av organisationssammanhang	<b>7</b>
Chefer är nöjda med jobbet	<b>8</b>
En känsla av sammanhang	<b>11</b>
Chefers begriplighet	<b>12</b>
Chefers hanterbarhet	<b>16</b>
Chefers meningsfullhet	<b>20</b>
<b>Bilaga 1</b>	
10 förutsättningar för framgångsrikt och hållbart ledarskap	<b>22</b>

# Sammanfattning

**På Sveriges arbetsmarknad** är knappt 400 000 chefer verksamma – chefer i olika branscher, på olika nivåer och med olika ansvarsområden. Men trots flera olikheter finns det många gemensamma nämnare för alla chefer, nämligen ledarskapet som förväntas bidra till att utveckla både medarbetare och verksamhet för att nå resultat. Men man kan inte nog betona vikten av organisationssammanhanget för ett fungerande och hållbart ledarskap. Chefers uppdrag behöver vara begripliga, hanterbara och meningsfulla.

**Fler chefer än tidigare** har en tydlig bild av vad de ansvarar för (67 procent att jämföra med 54 procent år 2013). Det råder också samsyn kring uppdragen med närmast överordnad chef (81 procent). Detta har sammantaget stor betydelse för chefers begriplighet och de förväntningar som ställs på dem.

**Men organisationernas** utformning har en del att önska för att förbättra chefers arbetssituation. Exempelvis är det vanligt att chefer har svårt att överblicka beslutsvägarna i organisationen (42 procent). Om chefer upplever det som ett problem är det sannolikt än svårare för övriga medarbetare. Fler än hälften (52 procent) upplever också hårda krav på likformighet och anpassning vilket leder till minskad möjlighet att påverka.

**Trots detta visar** årets undersökning att de flesta chefer (74 procent) är nöjda med det arbete de utför och vill stanna hos sin nuvarande arbetsgivare (61 procent). Trots en genomsnittlig arbetsvecka på 47 timmar anser de flesta att de arbetar lagom mycket. Med tillgänglig teknik ges förutsättningar att vara nåbar oberoende av var du befinner dig och när som helst på dygnet. Detta gäller inte minst för landets chefer. Hela 74 procent uppger att de förväntas vara tillgängliga utanför normal arbetstid. Men detta verkar inte upplevas som något större problem. Mer än hälften (60 procent) upplever detta som något positivt. De har också goda möjligheter till flexibilitet både avseende förläggning av arbetstid och var arbete utförs. Men för vissa är tillgängligheten ett stort problem. Av den grupp chefer som vill byta arbetsgivare på grund av

att de inte trivs med sin nuvarande arbetssituation tillhör en majoritet dem som förväntas vara tillgängliga varje dag i veckan. Detta visar på tydliga, individuella skillnader i upplevelsen av krav på tillgänglighet.

**Alltför många** chefer saknar förutsättningar i organisationen för att ta sitt chefsansvar och framför allt för att ha tid att leda verksamhet och medarbetare. Chefer upplever sämst stöd i organisationen när det gäller egen utveckling och administration. Många saknar också återkoppling på sitt ledarskap. Bara 4 av 10 chefer får detta från sin närmaste chef trots att det verkar finnas en relativt tät och tillitsfull relation mellan chefen och närmaste chef. Däremot får mer än hälften återkoppling avseende sina resultat. Detta sänder tydliga signaler om vad som värdesätts och belönas.

**Från medarbetarna** ges återkoppling på ledarskapet genom medarbetarundersökningar till de flesta chefer (68 procent). Men få (38 procent) anser att medarbetarundersökningarna har någon särskild tyngd när det gäller bedömningen av chefers prestation. Ungefär hälften av cheferna ser inte någon större nytta av dessa undersökningar, vare sig för sin egen del i chefsrollen eller för verksamheten.

**En annan positiv** utveckling sedan 2013 är att chefer i mindre utsträckning än tidigare uppger att de ägnar sig åt uppgifter som inte känns vettiga och meningsfulla eller som egentligen inte behöver göras överhuvudtaget.



# Om undersökningen

**Målgruppen för undersökningen** är chefer. Undersökningen är genomförd av Novus på uppdrag av Ledarna och har genomförts med webbintervjuer under perioden 6–18 november 2015. Totalt genomfördes 1 345 intervjuer vilket motsvarar en svarsfrekvens på 52 procent. Urvalet är representativt för landets chefer.

## Fakta om respondenterna

Andel män: 66 %

Andel kvinnor: 34 %

1:a linjens chef: 48 %

Mellanchef: 33 %

Högre chef/företagsledning/verksamhetsledning: 15 %

Privat sektor: 69 %

Offentlig sektor: 28 %

## Inledning

**Denna kartläggning vänder sig** till dig som är intresserad av chefers utmaningar och situation på dagens arbetsmarknad. Materialet inleds med en översiktlig bild av arbetslivets villkor. Därefter beskrivs vad det innebär för Sveriges chefer och under vilka omständigheter de fullgör sina viktiga chefsuppdrag. Kartläggningen bygger till stora delar på en undersökning genomförd av Novus på Ledarnas uppdrag i november 2015. I de fall vi hänvisar till andra källor framgår detta av källhänvisning. Där det är möjligt görs också jämförelser med tidigare undersökningar för att se om situationen för chefer förändrats över tid.

**Definitioner.** Med begreppet chef avses chefer verksamma i Sverige, på alla nivåer och i alla typer av branscher i det fall inget annat redovisas. Med ledarskap avses det sätt på vilket chefen utför sitt uppdrag i relation till medarbetare, kollegor, kunder, brukare eller andra intressenter.

# Arbetslivet – chefens arena

**”Det arbetsliv som** vuxit fram präglas av ett allt mer accelererande tempo och ökad gränslöshet. Allt verkar möjligt, men det som är möjligt tror vi också är det som förväntas av oss. Paradoxen med det flexibla arbetslivet är att ju mer frihet i arbetet, desto svårare att göra sig fri från arbetet.”<sup>1</sup>

**Citatet från** Christin Mellner ovan, beskriver väl hur många upplever arbetslivet idag. Det tycks finnas en utbredd upplevelse av att hjulen rullar allt snabbare, kraven på effektivitet och ökad produktion ökar samtidigt som resurserna många gånger minskar.

**Vi kan se hur** fokus har skiftat från anställningstrygghet till anställningsbarhet. Sådant som tidigare varit organisationers ansvar övergår mer och mer till individen. Den kanske främsta kompetensen nu och inom överskådlig framtid för att fungera långsiktigt i arbetslivet, är individens egen gränssättningsförmåga och att vidmakthålla sin attraktivitet på arbetsmarknaden.

**En förklaring till** detta är vårt digitaliserade arbetsliv som leder till förändrade krav. Digitaliseringen i sig tenderar att driva upp tempot i arbetet. ”Med hjälp av it kan vi göra arbetslivet mer flexibelt i både tid och rum, vi kan i allt större utsträckning arbeta när och var vi vill... När arbetslivet blir mer flexibelt, mer gränslöst, ökar kraven på individen att själv ta ansvar för gränssättning, för balansen mellan krav och resurser, för att vidmakthålla och stärka sin kompetens, arbetsförmåga och ’anställningsbarhet’.”<sup>2</sup>

**Psykisk ohälsa i arbetslivet** är fortsatt en stor utmaning. Vi har ännu inte kunnat se några avmattningstendenser, utan omvänt tenderar problematiken att öka. Antalet anmälda arbetssjukdomar som beror på brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön har ökat med 70 procent sedan 2010. För första gången någonsin är omfattningen av psykisk ohälsa större än den fysiska.<sup>3</sup>

**Detta är en utveckling** som i allt högre grad också påverkar chefer, samtidigt som chefen har en viktig roll och ansvar såsom arbetsgivare att tillse att medarbetarna har en god psykosocial arbetsmiljö. På arbetsmarknaden står 50-talisterna i tur att gå i pension. Frågan kvarstår kring vilka förutsättningar som finns för kommande chefsgeneration och vilket intresse chefsyrket har för denna.

**Historisk har** chefsjobbet varit bästa ”preventivmedlet” mot arbetsrelaterad psykisk ohälsa (depression, ångest, utmattningssyndrom samt andra stressrelaterade diagnoser). Den egenkontroll, mandat och meningsfullhet som kom med chefsuppdraget vägde upp för höga krav och en allmänt jäktig vardag. Så är det inte längre. En rad nya forskningsstudier visar att chefer har blivit den grupp på jobbet som har störst benägenhet att få depression eller ångest. Förklaringen till detta är förlust av inflytande, befogenheter och mening. Chefer upplever sig alltmer pressade att anpassa sig till hårt styrda krav på likformighet med begränsad möjlighet att påverka.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> CHRISTIN MELLNER, FIL.DR. STOCKHOLMS UNIVERSITET OM HENNES FORSKNING KRING GRÄNSLÖST ARBETE

<sup>2</sup> ARBETSMILJÖVERKET. DIGITAL ARBETSMILJÖ, 2015

<sup>3</sup> FÖRSÄKRINGSKASSAN 2015

<sup>4</sup> TID FÖR LEDARSKAP, LEDARNA 2013

**Resultaten av en** av dessa studier<sup>5</sup> visar att mellan- chefer är de som mest sannolikt drabbas av depression i en organisation. Christin Mellner pekar också, i sin pågående studie<sup>6</sup>, på att chefer är en ny grupp som på sikt riskerar ohälsa. Detta beror bland annat på att chefer arbetar mer, har mer sömnsvårigheter och högre sjuknärvaro än andra. Faktorer som alla har samband med en ökad risk för ohälsa.

**Mellner menar att** vi lever i det hon kallar VUCA-time, en tid av hög förändringshastighet, oförutsägbar-

het, komplexitet och vaghet (se bild nedan). Allt detta sammantaget ställer nya krav på chefer idag. Det är en utmaning, men om chefen har rätt förutsättningar i "kaoset" finns å andra sidan stora möjligheter att påverka både verksamhet och medarbetare. Rollen som chef och ledare blir därför allt viktigare.

**Mer om** trender i omvärlden finns att läsa i Ledarnas rapport: Viktiga trender för morgondagens ledarskap<sup>7</sup>.



## Chefen – en felanvänd resurs?

**Under de senaste** decennierna har många organisationer slimmats och plattats till och uppgifter som tidigare hanterades centralt är nu en del av ansvaret hos chefer i linjen. Det kan exempelvis handla om personalärenden (rekrytering, avveckling, rehabilitering, lönesättning) som tidigare sköttes av personalavdelningar, som idag har en mer strategisk och stöttande än operativ roll.

**I grunden är det** en positiv utveckling då chefen är den som bäst känner både sin verksamhet och sina medarbetare och därmed är mest lämpad att ta beslut och sätta in åtgärder inom sitt ansvarsområde. Men andra stödfunktioner har helt försvunnit, delvis som en följd av teknikutvecklingen. Administrativt stöd är något de flesta chefer helt saknar idag. Här finns dock skillnader beroende på vilken nivå i organisationen du är chef. Samtidigt ökar kraven på skriftlig uppföljning och rapportering, både avseende omfattning och intervall.

**I Arbetsmiljöverkets rapport** Digital arbetsmiljö beskrivs digitaliseringen som en av de mest samhälls-

omvälvande processerna sedan industrialiseringen. Arbetsmiljön har i stor utsträckning blivit en digital arbetsmiljö.

**Nära var tredje chef** uppger att de lägger mer än halva sin arbetstid på att administrera<sup>8</sup>. Trots detta är det mycket ovanligt att administrativ förmåga specifikt efterfrågas när chefer ska rekryteras.

**I praktiken innebär det** att chefer, utöver administration, idag ägnar sig åt en mycket stor variation av praktiska uppgifter, såsom byte av glödlampor, kopiering, bokning av möten och konferenser, resebeställningar med mera.

**Chefers lön är som regel** högre än andra medarbetares, en avspiegling av att chefen har ett utökat ansvar och mandat i förhållande till sin arbetsgrupp. Det innebär att chefen är en mycket kostsam resurs att använda till administration och allehanda uppgifter, uppgifter som andra yrkesgrupper är mer lämpade för och sannolikt gör bättre.

<sup>5</sup> COLUMBIA UNIVERSITY MAILMAN SCHOOL OF PUBLIC HEALTH

<sup>6</sup> HÅLLFAST – HÅLLBART LEDARSKAP I ETT FÖRÄNDERLIGT ARBETSLIV, MELLNER M.FL.

<sup>7</sup> CECILIA ÅKERBLUM, LEDARNA. VIKTIGA TRENDER FÖR MORGONDAGENS LEDARSKAP, 2015

<sup>8</sup> ADMINISTRATIONEN HAR TAGIT ÖVER LEDARSKAPET, 936 RESPONDENTER, CHEF MARS 2015



# Förutsättningar för ledarskap avgörs av organisationssammanhang

**Med chefsuppdraget** följer förväntan på någon form av ledarskap. Det vill säga på det sätt chefen utövar sitt uppdrag i relation till andra.

**Det finns åtskilliga** ideal kring ledare och ledarskap. Ofta bygger dessa på individens egen förmåga eller oförmåga. Men man kan inte nog betona vikten av organisationssammanhanget för ett fungerande ledarskap. "Såväl organisationskultur, överordnad ledning och styrning som andra verksamhetsbetingelser spelar stor roll för ledarskap och relationen chef – underordnad... Snarare tycks en mer naiv syn råda på ledarskap som kopplad till personlighet, värderingar och personliga övertygelser. Bilden av ledaren och medarbetarna som verksamma i ett litet slutet system dominerar."<sup>9</sup>

**Att chefer får rimliga** förutsättningar är en framgångsfaktor för företags och organisationers utveckling och konkurrenskraft. En fungerande chef banar väg för

utveckling av både medarbetare och verksamhet. Som exempel kan nämnas att det finns chefer som har 100 direktrapporterande medarbetare – en ohållbar situation där utrymmet för ledarskap och dess utövande påverkas negativt.

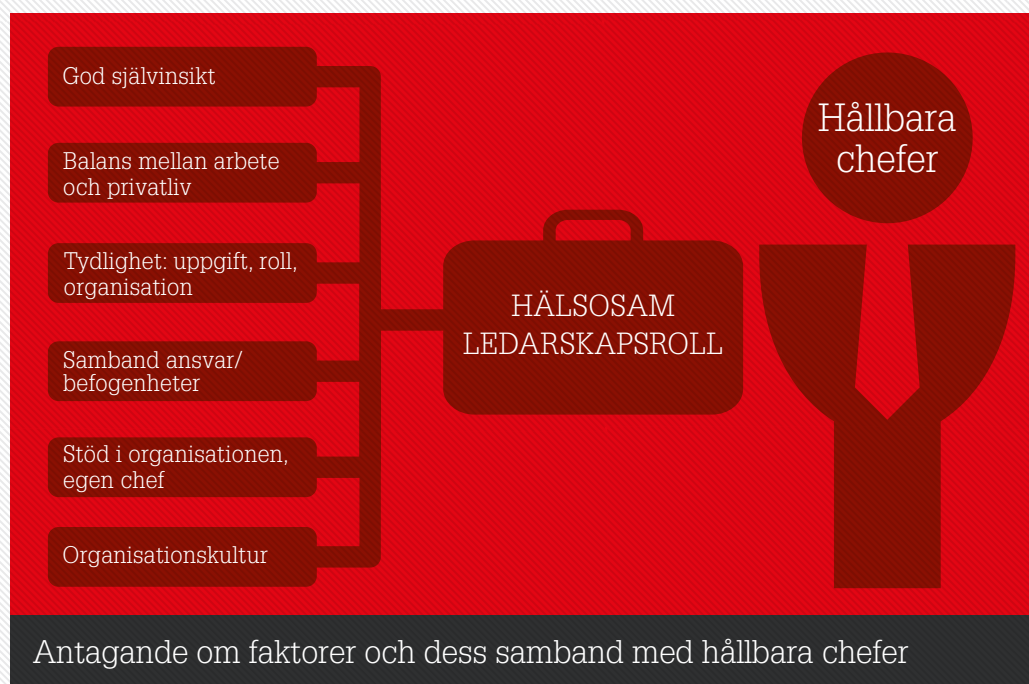
**Denna och flera** andra förutsättningar formuleras av Ledarna under rubriken 10 förutsättningar för framgångsrikt och hållbart ledarskap (se bilaga 1).

**Forsknings- och** utvecklingsprojektet Hållbara chefer påvisade samband med ett flertal faktorer för att vara hållbar som chef. Resultaten visade att yttre, organisatoriska faktorer har större samband med att vara hållbar som chef än individuella aspekter.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> ALVESSON, JONSSON, SVENINGSSON, WENGLÉN, NÅR LEDARSKAPET KRACKELERAR, 2015

<sup>10</sup> FORSKNINGS- OCH UTVECKLINGSPROJEKTET HÅLLBARA CHEFER, BLIWASTIFTELSEN 2009

## Hållbara chefer



## Chefer är nöjda med jobbet

**De flesta chefer tycker** att de kan arbeta på ett sätt så att de känner sig nöjda med det arbete de utför (70 procent). Det överensstämmer väl med motsvarande frågeställning år 2013 då 74 procent uppgav att de var nöjda med sina möjligheter att på ett tillfredsställande sätt uppfylla sina åtaganden avseende arbetet inom den löpande verksamheten.

**Men det innebär** också att 3 av 10 chefer inte känner sig särskilt nöjda, vilket i förlängningen kan leda till en känsla av otillräcklighet och frustration.

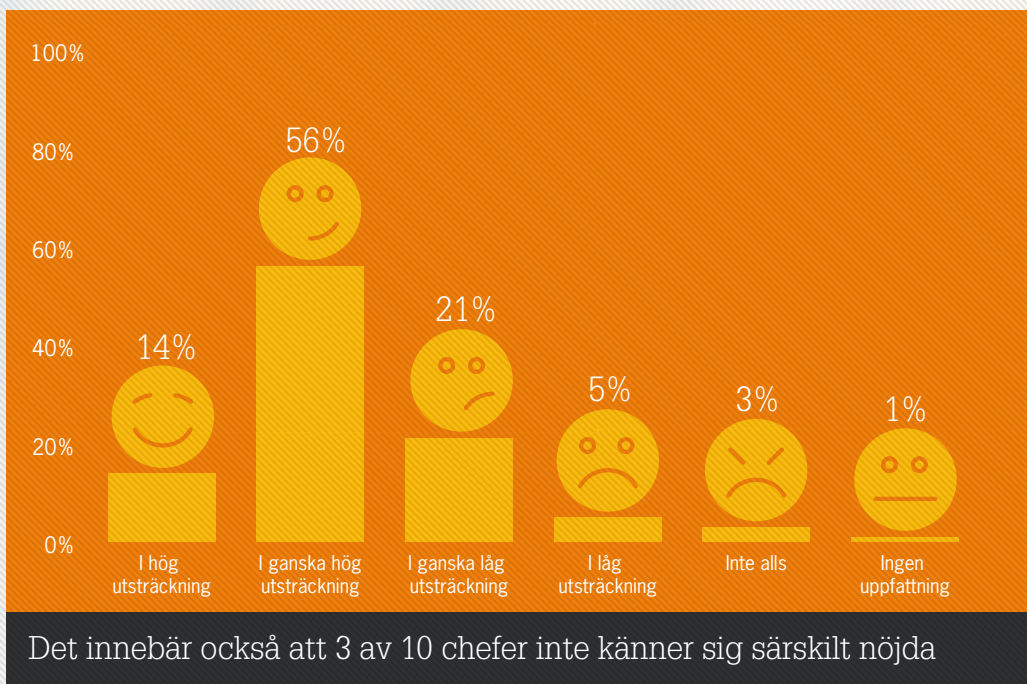
**Chefer jobbar lagom** mycket. I genomsnitt arbetar chefen 47 timmar/vecka, en siffra som ligger fast över tid sedan 2002 då denna fråga ställts vid flera tillfällen. Men skillnaderna är stora mellan individer. Högre chefer och chefer i företags-/verksamhetsledning tenderar att arbeta något mer än genomsnittet. Trots en relativt lång arbetsvecka anser en majoritet (61 procent) att tiden de lägger ner på arbetet är lagom. En

mindre andel (38 procent) anser att de arbetar för mycket.

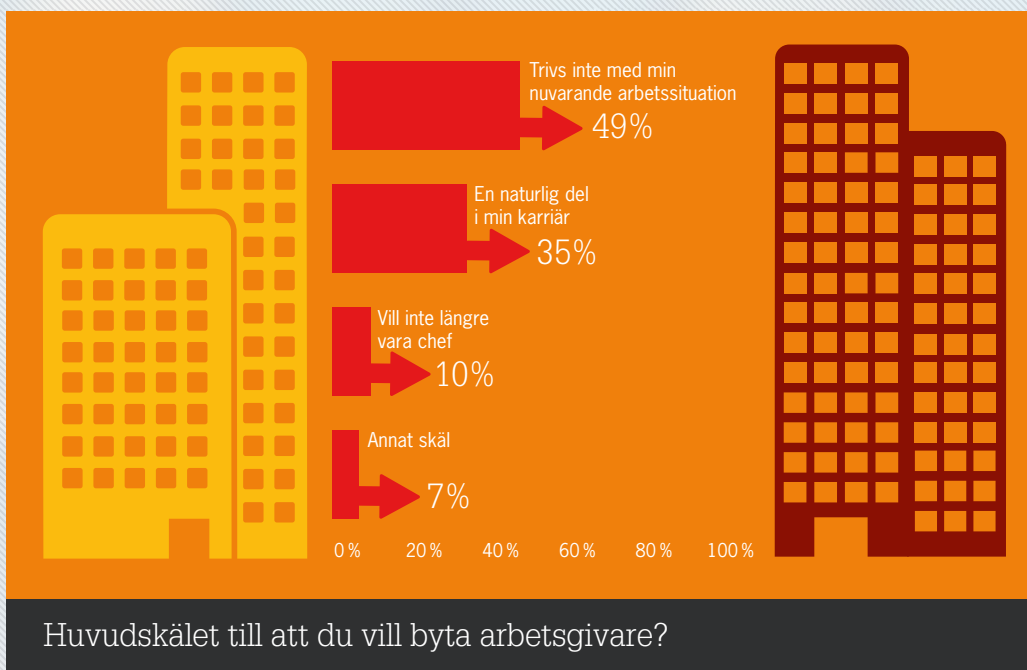
**Fyra av tio chefer** beredda att gå vidare. De flesta chefer uppger att de vill stanna hos sin nuvarande arbetsgivare (61 procent). Av dem som vill lämna sin arbetsgivare uppger hälften att huvudskälet är att de inte trivs med nuvarande arbetssituation. En mindre andel, 10 procent, vill inte längre vara chefer. Om detta är giltigt för hela arbetsmarknaden skulle det innebära att cirka 40 000 chefer är på väg att lämna sina uppdrag.



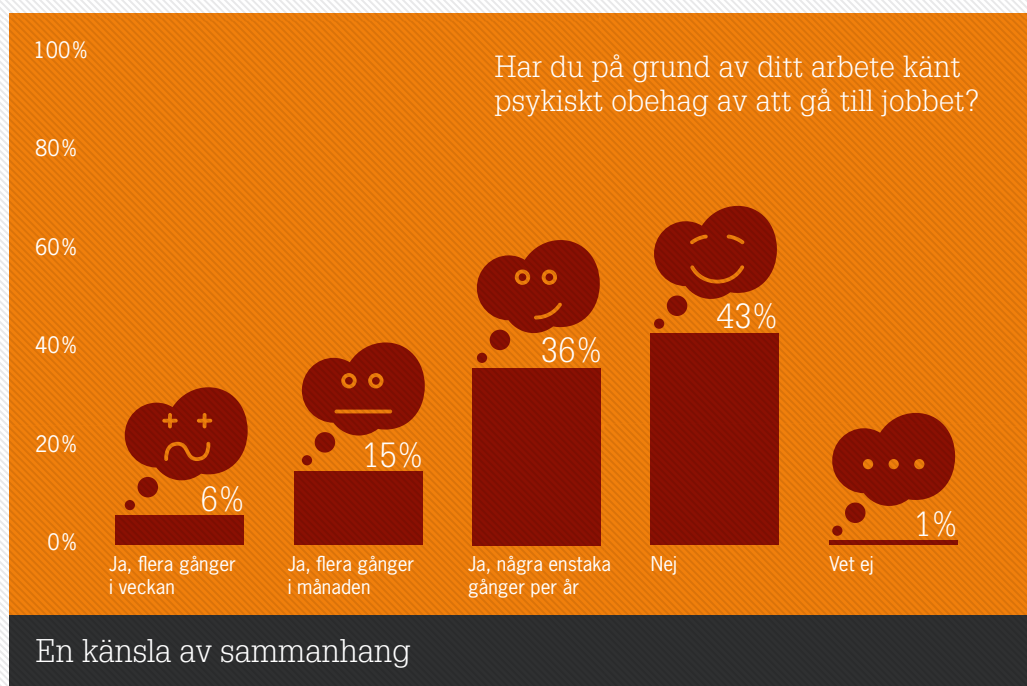
## Chefer är nöjda med jobbet



## Fyra av tio chefer beredda att gå vidare



## Chefer upplever sällan psykiskt obehag



**Här finns dock** signifikanta skillnader mellan olika grupper. Det är vanligare att chefer inom tillverkning/industri (57 procent), chefer i Stockholms län (58 procent) och chefer som förväntas vara tillgängliga varje dag i veckan (59 procent) vill byta arbetsgivare på grund av att de inte trivs med nuvarande arbets-situation.

**De som i störst** utsträckning uppger att de vill byta arbetsgivare som en naturlig del av sin karriär är chefer i företagsledning/verksamhetsledning (53 procent), kvinnor (42 procent) och chefer i privat sektor (46 procent).

**Chefer upplever sällan** psykiskt obehag. En mindre andel chefer (6 procent) uppger att de, flera gånger i veckan, känner ett psykiskt obehag av att gå till jobbet. En situation som kraftigt påverkar chefers känsla av välbefinnande och på sikt riskerar att leda till psykisk ohälsa. Detta kan jämföras med ett representativt urval av alla yrkesarbetande i Sverige<sup>11</sup> där motsvarande andel är marginellt högre; 7,8 procent. Men de flesta chefer (79 procent) upplever aldrig eller mycket sällan någon känsla av psykiskt obehag.

<sup>11</sup> JOBBHÄLSOBAROMETERN, DELRAPPORT 2015:1, SVERIGES FÖRETAGSHÄLSOR 2015

<sup>12</sup> PROFESSOR I SOCIALPSYKOLOGI AARON ANTONOVSKY, HÄLSANS MYSTERIUM

<sup>13</sup> HÅLLBARA CHEFER, 2009, BLIWASTIFTELSEN



## En känsla av sammanhang

Att uppleva en känsla av sammanhang<sup>12</sup> (KASAM), trots den ibland kaotiska omvärlden, är en nyckel till hälsa och välbefinnande i arbetslivet. Denna modell användes med framgång i forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara chefer<sup>13</sup>. När modellen appliceras på chefer betyder det att chefsuppgifterna behöver vara begripliga, hanterbara och meningsfulla.

# Chefers begriplighet

**För att uppnå** begriplighet behöver chefer vara klara över sina uppdrag, ansvarsområden och de förväntningar som finns på dem. Mellner<sup>14</sup> har funnit att följande tydlighet är avgörande för begripligheten i form av:

- Mål, strukturer, processer
- Kommunikation – att vara välinformerad och ha en öppen och ärlig relation med sin egen chef och sina medarbetare

**Ett tydligt uppdrag.** Att vara klar över sitt uppdrag kan kanske tyckas självklart, men mot bakgrund av en många gånger komplex verklighet och den snabbt föränderliga värld vi lever i, behöver både uppdrag och

mål för verksamheten kontinuerligt justeras och förutsättningar förändras. Glädjande nog anser en majoritet av cheferna att de har en tydlig bild av vad de ansvarar för (67 procent), medan det för tre av tio chefer (33 procent) mer eller mindre ofta förekommer oklarheter kring uppdraget. Detta är en positiv ökning från 2013 då bara drygt hälften (54 procent) hade en tydlig bild av uppdraget. De flesta anser också att det finns en samsyn kring uppdragen med närmast överordnad chef (81 procent).

**Snåriga och hårt styrda** organisationer. Hur verksamheter är organiserade avseende struktur och processer påverkar chefers uppdrag och möjligheter

## Chefers begriplighet

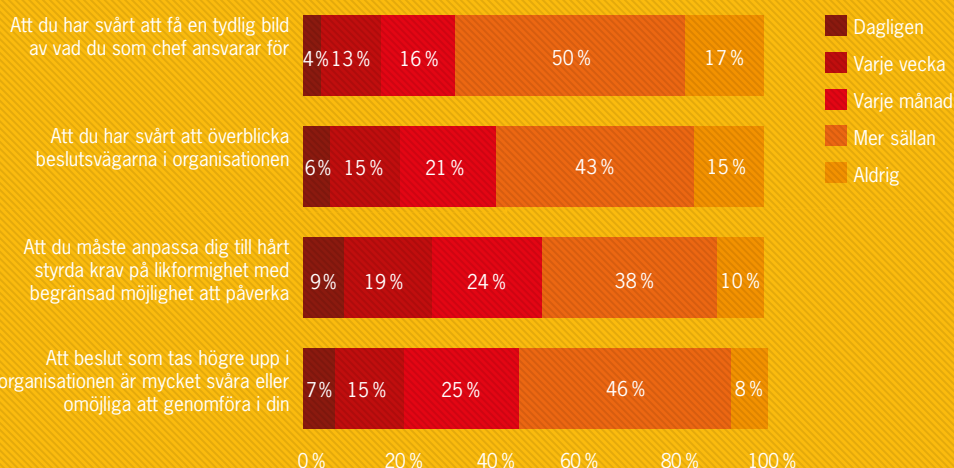
3 AV 10 OSÄKRA PÅ UPPDRAGET



För tre av tio chefer råder fortsatt oklarhet kring uppdraget

## Snåriga och hårt styrda organisationer

Om du tänker på det senaste halvåret, hur ofta har följande förekommit i ditt arbete som chef?



### Otydligt ansvarsområde

ASPEKTER SOM FÖRSVÄRAR ARBETET. FRÅGESTÄLLNINGEN SOM ANVÄNDS ÄR HÄMTAD FRÅN EKLÖF M, POUSETTE A, DELLVE L, SKAGERT K, AHLBORG JR G (2010). GÖTEBORG MANAGER STRESS INVENTORY (GMSI). ISM-RAPPORT 7. GÖTEBORG: INSTITUTET FÖR STRESSMEDICIN.

<sup>14</sup> CHRISTIN MELLNER, DOKTOR I ARBETSPSYKOLOGI, OM STUDIEN HÅLLFAST – HÅLLBART LEDARSKAP I ETT FÖRÄNDERLIGT ARBETSLIV, 2015





att arbeta effektivt. En stor andel, 42 procent, har i olika hög grad svårt att överblicka beslutsvägarna i organisationen. Ännu något fler (52 procent) måste anpassa sig till hårt styrda krav på likformighet med begränsad möjlighet att påverka. Detta inskränker naturligtvis chefens handlingsutrymme och möjlighet till inflytande, faktorer som för många chefer är skälet till att välja att vara chef.

**En förklaring till** den styrning och likformighet många upplever kan vara de trender som kommer och går när det gäller olika managementmodeller. Företagsekonom Elin Larsson<sup>15</sup> konstaterar i sin doktorsavhandling att det är just trender som avgör vilka managementmodeller som får spridning i Sverige. Om de faktiskt är effektiva spelar mindre roll. Lean Production och balanserat styrkort är bara två av de internationella styrnings- och ledningskoncept som fått starkt fäste i arbetslivet i Sverige.

**En del av** chefens arbete innebär att implementera beslut som tas högre upp i organisationen. Beslut som den enskilde chefen inte alltid haft möjlighet att påverka. Nästan hälften av cheferna (47 procent) upplever att beslut som tas högre upp i organisationen

är mycket svåra eller omöjliga att genomföra i deras verksamhet. Dessa frågeställningar visar på i princip samma resultat som vid undersökningen 2013.

**Att relationen** till chefen har betydelse för upplevd arbetssituation är väl känt. En dålig relation riskerar att leda till cynism. Flera studier visar också på fördelar med ett närvarande ledarskap<sup>16</sup>, det vill säga att medarbetare har närhet till och lätt kan komma i kontakt med sin chef. Detta är lika giltigt för chefer som övriga medarbetare.

**Glädjande nog visar** det sig att chefer har förvånansvärt täta kontakter med sin närmaste chef. Hela 76 procent har kontakt med sin chef varje dag eller någon dag per vecka. En mindre andel (23 procent) har så gles kontakt som någon/några gånger per månad eller mer sällan. Det vanligaste sättet att kommunicera med sin egen chef är via e-post (56 procent) och vid inplanerade möten (51 procent). De mer spontana möten som gärna uppstår när chefer är närvarande är mindre vanligt (32 procent).

**Man kan således** konstatera att de flesta chefer har kontinuerlig kontakt med sin närmaste chef. Men hur

<sup>15</sup> ELIN LARSSON, HANDELSHÖGSKOLAN VID GÖTEBORGS UNIVERSITET.

<sup>16</sup> BETYDELSEN AV KOMMUNIKATIVT LEDARSKAP, CATRIN JOHANSSON, PROFESSOR I ORGANISATIONERS KOMMUNIKATION VID MITTUNIVERSITETET, 2014. HÄLSA OCH FRAMTID I OFFENTLIG FÖRVALTNING, UPPSALA UNIVERSITET OCH KAROLINSKA INSTITUTET, 2014.

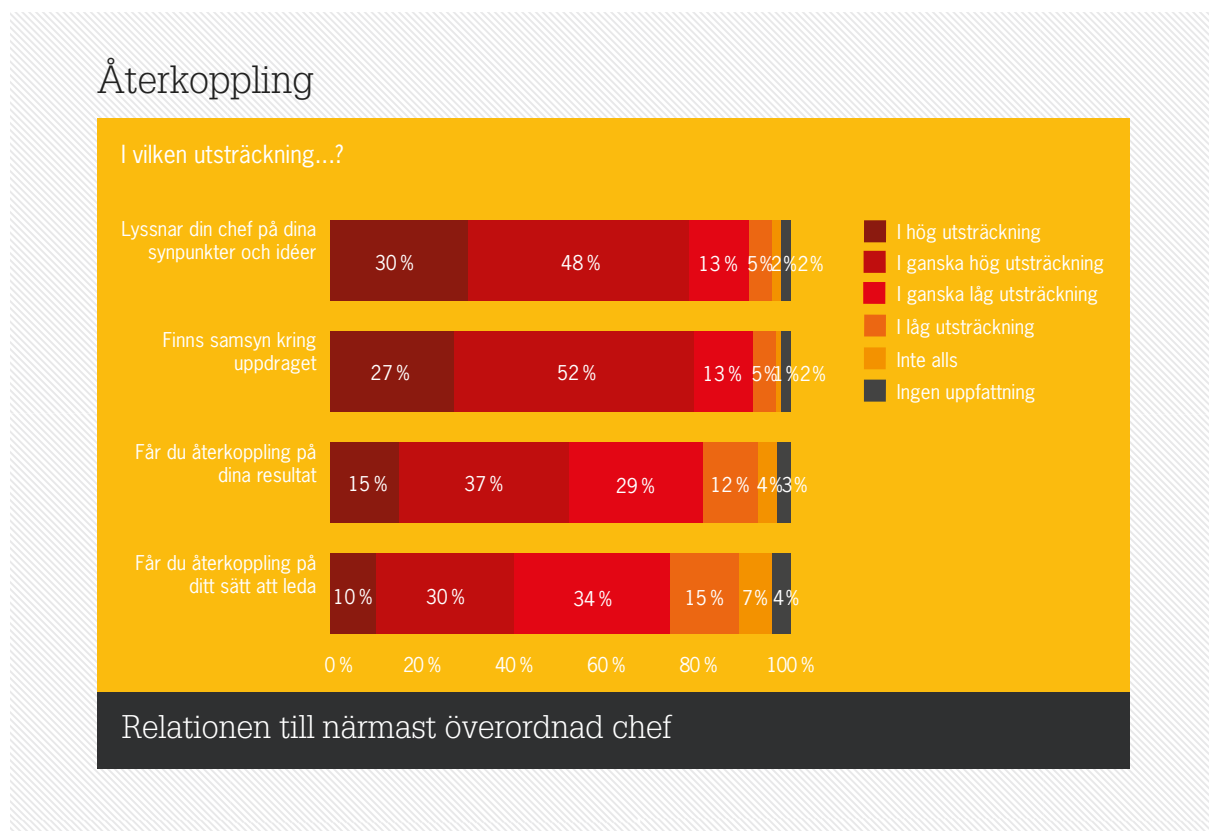




ser relationen mellan dem ut? Resultaten visar att en majoritet tycks ha en relation till sin chef som möjliggör både framförande av kritik, idéer och mottagande av återkoppling.

**Cheferna anser att** deras egna chefer lyssnar till deras synpunkter och idéer i hög eller ganska hög utsträckning (80 procent). Lika många (81 procent) känner sig bekväma med att framföra kritiska syn-

punkter. Mer än hälften av cheferna (54 procent) får återkoppling på sina resultat från närmaste chef, men mindre än hälften (42 procent) får återkoppling på sitt sätt att leda. Det i sig ger signaler om att ledarskapet inte värdesätts i samma omfattning som resultaten eller att ledarskap och resultat inte självklart anses höra samman.



# Chefers hanterbarhet

**Först när chefen** är klar över sitt uppdrag kan hen ta ställning till om det är möjligt att genomföra. Det kan handla om tillräckliga ekonomiska och personella resurser och egen kompetens. Mellner menar att hanterbarhet i praktiken innebär:

- Att ha mandat
- Att ha rimligt antal medarbetare
- Att kunna delegera
- Att ha tillgång till internt och externt stöd i organisationen

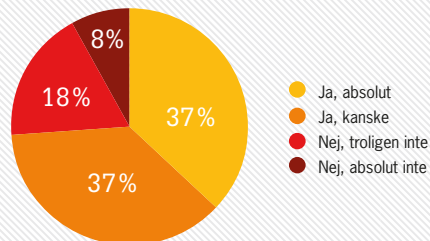
**Med chefsuppdraget** följer som regel höga krav. Att hantera höga krav förutsätter också stor grad av påverkan och inflytande för att individen ska kunna hantera sitt ansvar med hälsan i behåll.<sup>17</sup>

**Begränsad handlingsfrihet.** På frågan om du har den handlingsfrihet och de befogenheter du behöver för att utveckla verksamheten svarar knappt 4 av 10 chefer (37 procent) att de absolut har det. Var fjärde chef anser inte att de har tillräckligt handlingsutrymme. Denna frågeställning har undersökts sedan 2007 och siffrorna ligger i princip konstant över tid. De chefer som anser sig ha minst handlingsfrihet och befogenheter är 1:a linjens chefer och chefer inom tillverkning/industrin. Mest handlingsfrihet uppger chefer inom företagsledande position ha samt mellanchefer och chefer inom byggindustrin.

**Fler chefer leder färre.** Det finns många åsikter om hur stort antal medarbetare en chef kan klara av att leda. Flera fackliga organisationer vill sätta ett tak vid 30 personer. Det finns å andra sidan studier som visar att sju personer är mest optimalt. Ledarna har valt att inte låsa sig vid ett exakt antal eftersom det är så många andra faktorer som avgör vad som är rimligt. Men det är utan tvekan så att många chefer har alltför stora arbetsgrupper, vilket gör det i princip omöjligt att bygga personliga relationer till var och en. Det innebär också svårigheter att överblicka om det sker förändringar i grupper, såsom konflikter, kränkningar, informella ledare m.m. Situationer att hantera som är en del av chefens arbetsmiljöansvar.

**Undersökningen visar** att nästan var fjärde chef (22 procent) har fler än 30 direktrapporterande medarbetare. Det betyder att cirka 100 000 chefer i landet

Har du den handlingsfrihet och de befogenheter du behöver som chef för att utveckla verksamheten?



leder förhållandevis stora arbetsgrupper. År 2010<sup>18</sup> var det vanligast bland chefer att ha 10-19 medarbetare. Av årets resultat kan man utläsa att det nu är vanligare att ha 1-10 medarbetare.

**Stor variation** avseende organisatoriskt stöd. Med chefsuppdraget följer ett brett ansvarsområde med mångfacetterade arbetsuppgifter. För att chefer ska kunna ta sitt ansvar i alla delar behöver organisationer stötta sina chefer inom flera områden. En enskild chef kan omöjligt besitta all den kunskap som chefsuppdragen kräver.

**I vilken utsträckning** chefer upplever att de får stöd i organisationen i olika frågor, varierar kraftigt. Resultaten visar allt från chefer med mycket bra uppbackning i organisationen till chefer utan i princip något som helst stöd.

**Arbetsrättsliga frågor** visar sig vara det område chefer upplever sig ha bäst stöd i (62 procent). Lägst stöd får chefer när det gäller sin egen utveckling/utbildning (43 procent). Detta är sannolikt ett område många chefer helt och hållet förutsätts ta eget ansvar för, med eller utan stöd av sin arbetsgivare.

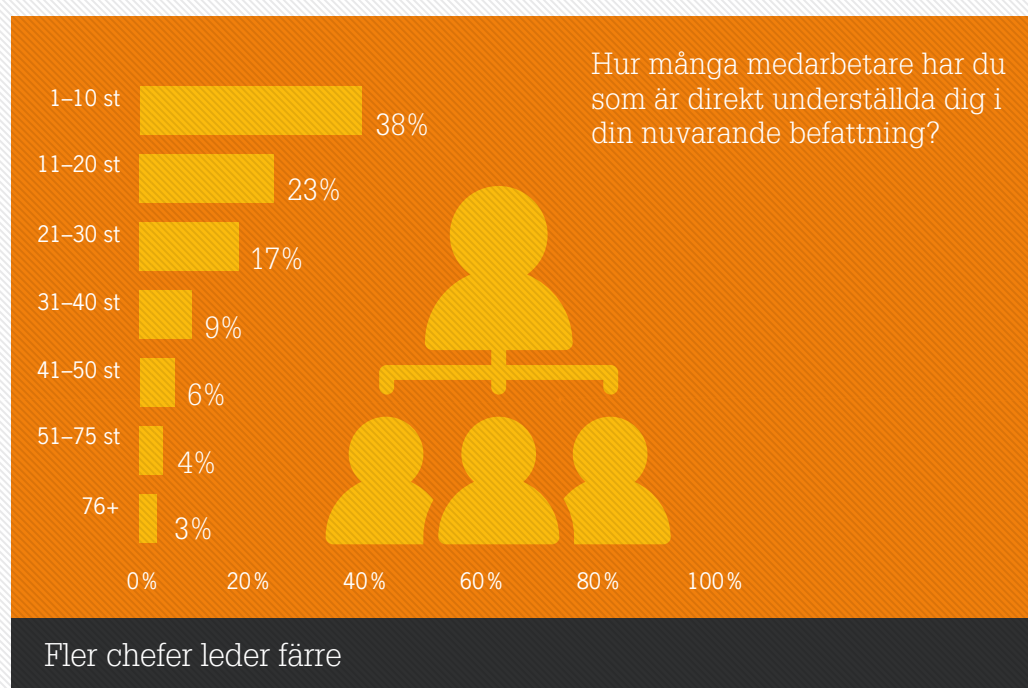
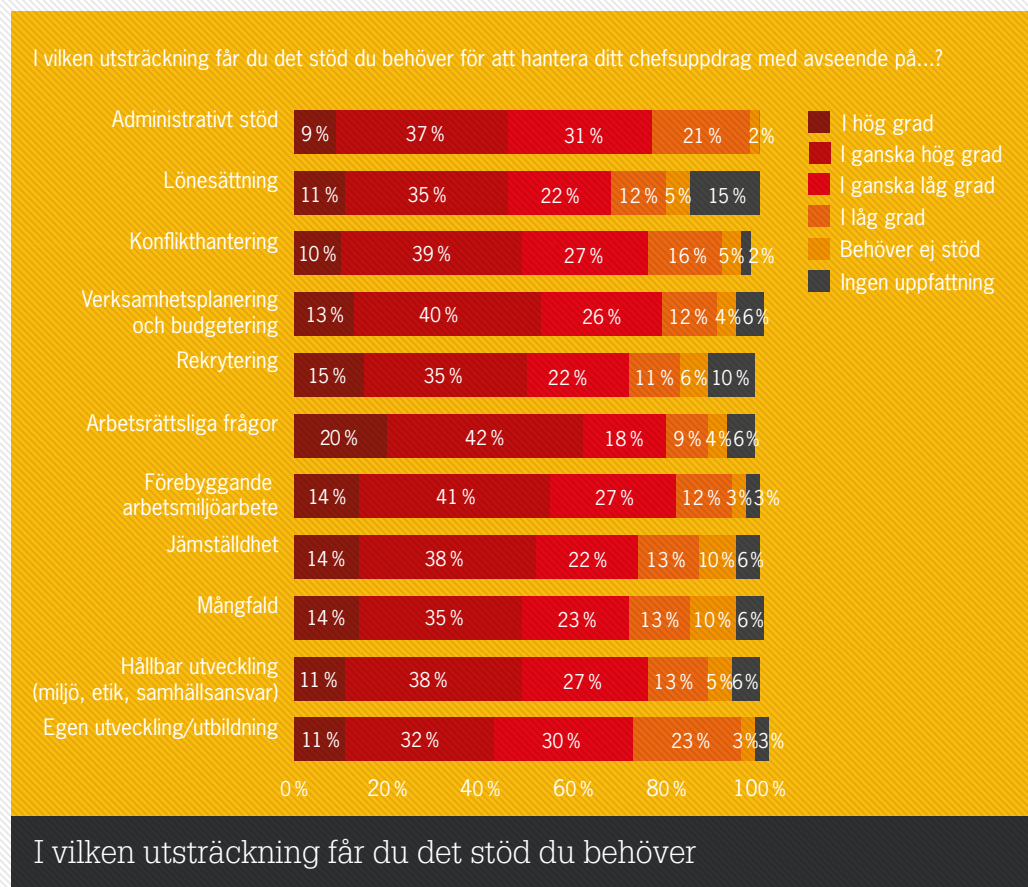
**Hellre uppkopplad** än avkopplad. Teknikutvecklingen gör att vi har möjlighet att vara tillgängliga och uppkopplade när som helst och var som helst. Det är i princip upp till individen själv att sätta gränser för hur mycket arbetet ska tillåtas inkräkta på privat tid. Men det kan vara olika svårt beroende på hur man upplever

<sup>17</sup> KONTROLL/KRAV-MODELLEN, KARASEK & THEORELL

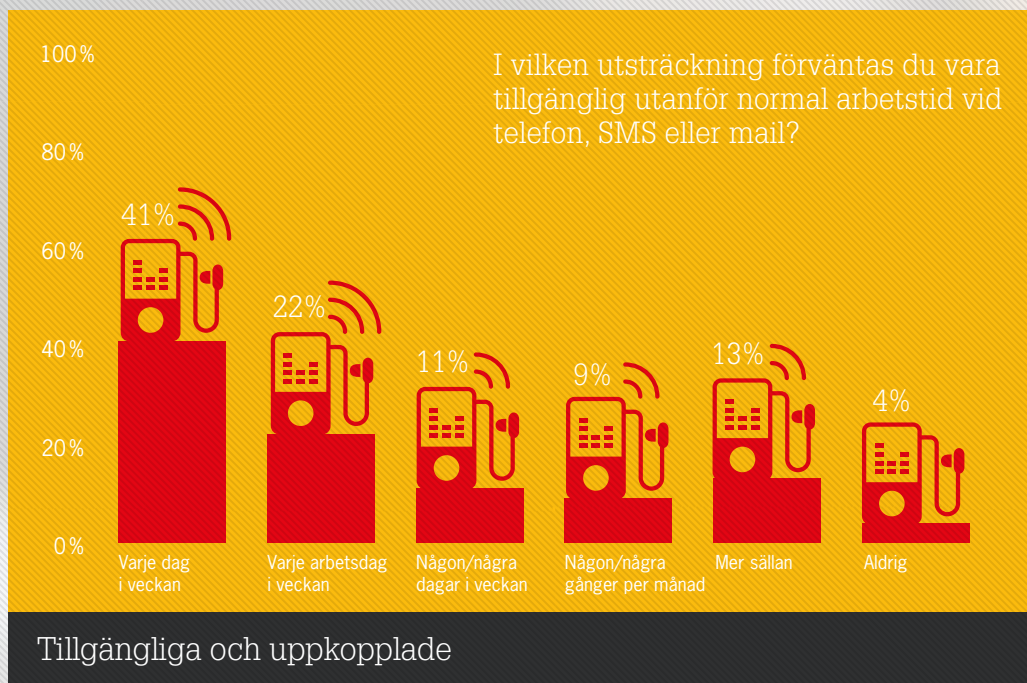
<sup>18</sup> MITT LIV SOM CHEF. CHEFSBAROMETER LEDARNA 2010



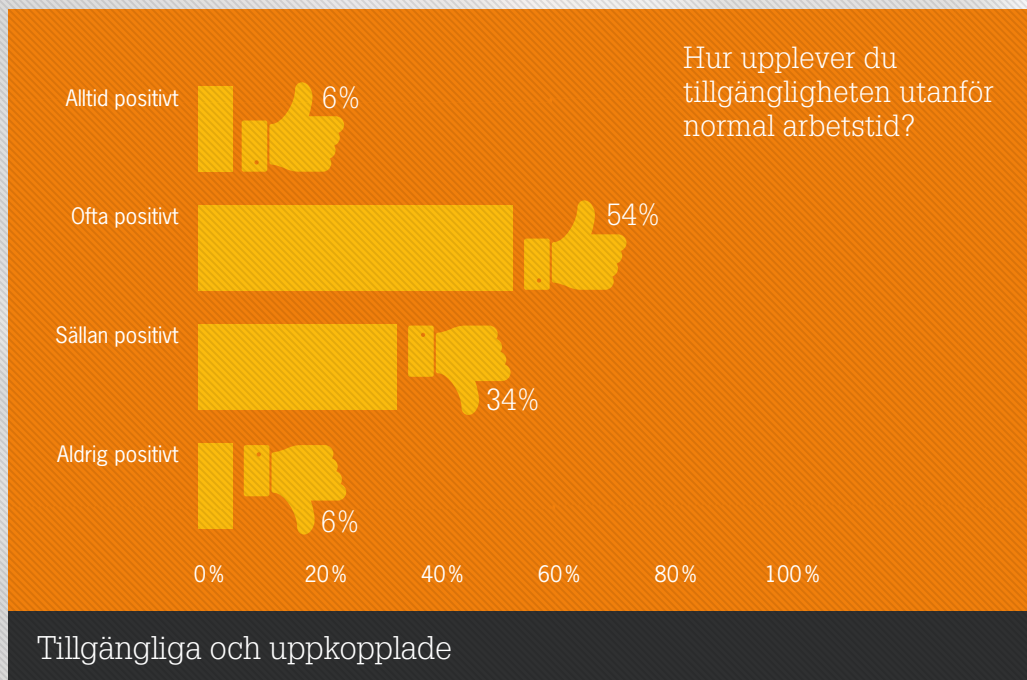
## Stor variation avseende organisatoriskt stöd



## Hellre uppkopplad än avkopplad



## Majoritet av cheferna upplever tillgängligheten som positiv



förväntan på tillgänglighet utanför arbetstid. Det visar sig att en mycket stor andel av cheferna upplever att de förväntas vara tillgängliga utanför normal arbetstid via telefon, SMS och mail (74 procent). Endast var fjärde chef uppger att de förväntas vara tillgängliga vid enstaka tillfällen. En stor andel, 41 procent, uppger att de förväntas vara tillgängliga varje veckodag. De grupper av chefer som i högre utsträckning än genomsnittet förväntas vara tillgängliga varje dag i veckan är verksamma i större företag med 200-499 anställda (49 procent) eller tillhör övrig tjänstesektor (48 procent).

**Avgörande för** välbefinnandet är hur chefer upplever förväntan på tillgänglighet. Det visar sig att en majoritet av cheferna (60 procent) alltid eller ofta upplever tillgängligheten som positiv. Det finns säkert flera förklaringar till detta. Dels har acceptansen generellt ökat för att ständigt vara nåbar, både i privat- och i arbetslivet, dels kan tillgängligheten invagga individen i en känsla av att ha kontroll. Mest positiva till att vara tillgängliga är chefer i företagsledande ställning (72 procent) och kunskapsintensiva branscher (68 procent). Minst positiva är chefer med verksamheter med fler än 500 anställda (51 procent).

**Om chefer själva får** välja skulle de önska större flexibilitet i arbetet för att bättre kunna kombinera privat- och arbetsliv. Detta framgår av en tidigare chefsbarometer. Denna flexibilitet avser både förläggning av arbetstid och möjligheterna att vid behov arbeta på distans.

**En majoritet av** cheferna (64 procent) uppger att de har möjlighet att arbeta på distans. Minst möjlighet att välja distansarbete uppges 1:a linjens chefer och chefer inom tillverkning/industri ha, medan störst möjlighet föreligger för högre chefer och chefer i kunskapsintensiva branscher.

**Av alla chefer** som uppger att möjlighet finns till distansarbete utnyttjar cirka en fjärdedel (27 procent) denna möjlighet varje vecka och 30 procent några gånger i månaden.

**Många chefer har** möjlighet att styra förläggningen i hög eller ganska hög utsträckning av sin egen arbetstid (65 procent). 1:a linjens chefer har lägst påverkan på förläggning av sin arbetstid (57 procent).

# Chefers meningsfullhet

**Den starkaste** motivationsfaktorn, meningsfullhet, är individuell. Men den innebär att chefen verkligen vill göra det hen är satt att utföra. För vissa kan meningsfullhet vara kopplad till bekräftelse, belöning, en känsla av att göra skillnad med mer. Mellner menar att för att uppleva mening krävs också:

- Tillit och trygghet i organisationen
- Att chefsens egna värderingar överensstämmer med organisationens
- Att ha självmedkänsla (att vara lyhörd för egna behov)
- Förmåga att hantera relationer

**Tidigare redovisades** att de flesta chefer är nöjda med det arbete de utför. Men det finns också en del frågetecken kring olika uppgifter och dess meningsfullhet.

**När det gäller de** två första frågeställningarna på nästa sida överensstämmer resultaten väl med undersökningen som genomfördes 2013. Men för frågeställning tre och fyra har det skett en tydlig förbättring av resultaten. Chefer som ägnar sig åt uppgifter som de undrar över om de är vettiga och meningsfulla, dagligen eller varje vecka, har sjunkit från 41 till 32 procent. Samma positiva trend ser vi för arbetsuppgifter som chefer undrar över om de överhuvudtaget behöver göras, från 38 procent år 2013 till 25 procent i årets undersökning. Vad detta beror på kan vi bara spekulera i. En positiv tolkning är att chefer och arbetsgivare blivit medvetna om detta och därför åtgärdat problemet. Eller så har de helt enkelt blivit bättre på att sortera vad som är viktigt och meningsfullt. En mindre gynnsam tolkning kan vara att chefer tvingas prioritera så hårt för att hinna med alla arbetsuppgifter och därför helt väljer bort dessa tveksamma uppgifter. Eller kanske har chefer helt enkelt blivit tillvanda, det har blivit en norm och ifrågasätts därmed inte?

**Begränsad nytta** av medarbetarundersökningar. Ett vedertaget verktyg för att utvärdera verksamhet och chefer är medarbetarundersökningar. I vår undersökning svarar 68 procent att de får återkoppling på sitt ledarskap genom dessa. I en motsvarande undersökning genomförd av tidningen Chef och Novus tidigare i år uppgav så många som 84 procent att medarbetarundersökningar genomförs regelbundet.

**1:a linjens** chefer (71 procent), kvinnor (77 procent) och offentligt anställda chefer (78 procent) får i högre

grad än genomsnittet återkoppling genom medarbetarundersökningar. I lägre grad än genomsnittet får män (64 procent), privat anställda (63 procent) och chefer inom tillverkning/industri (63 procent) återkoppling genom medarbetarundersökning.

**Det finns tecken** som tyder på att resultaten av undersökningarna ibland används mot chefer som ett skäl att avveckla dem. Att få negativ återkoppling kring sitt ledarskap i en anonym undersökning måste hanteras på lämpligt sätt. Det handlar om möjlighet att utvecklas, men också en analys av omständigheterna kring resultaten. Chefer har ofta till uppgift att genomföra förändringar som ibland kan upplevas negativa av medarbetare. Detta återspeglas självklart också i medarbetarundersökningar. Det kan innebära att chefer får negativ återkoppling, när de i själva verket handlat helt korrekt. Sex av tio chefer uppger att de får stöd för att hantera eventuell kritik som riktats mot dem i medarbetarundersökningar. Medan fyra av tio chefer helt saknar detta stöd.



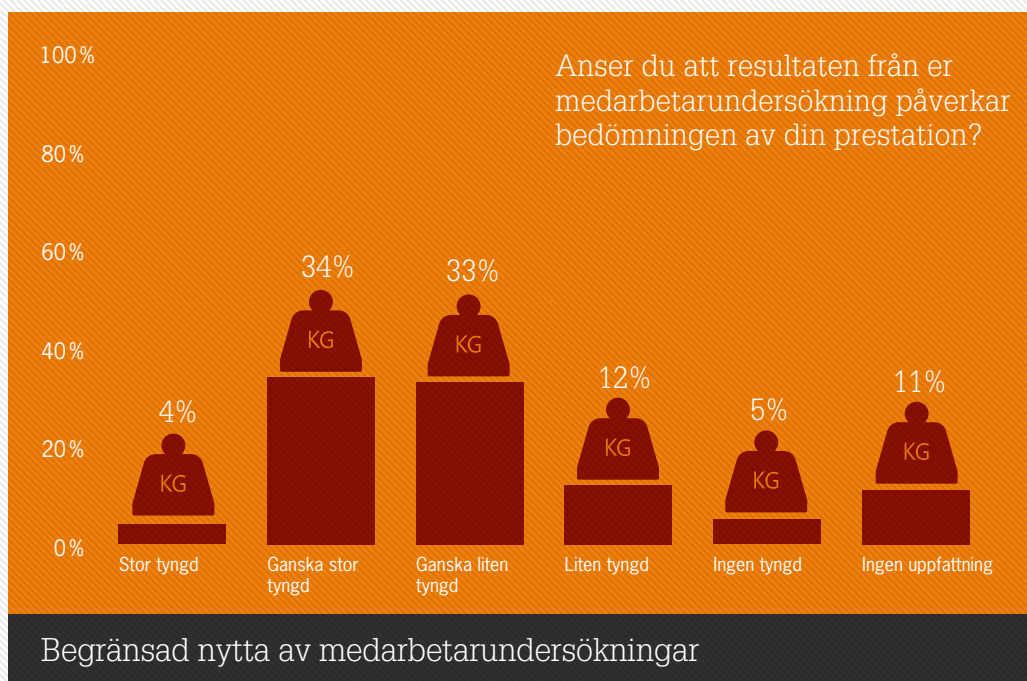
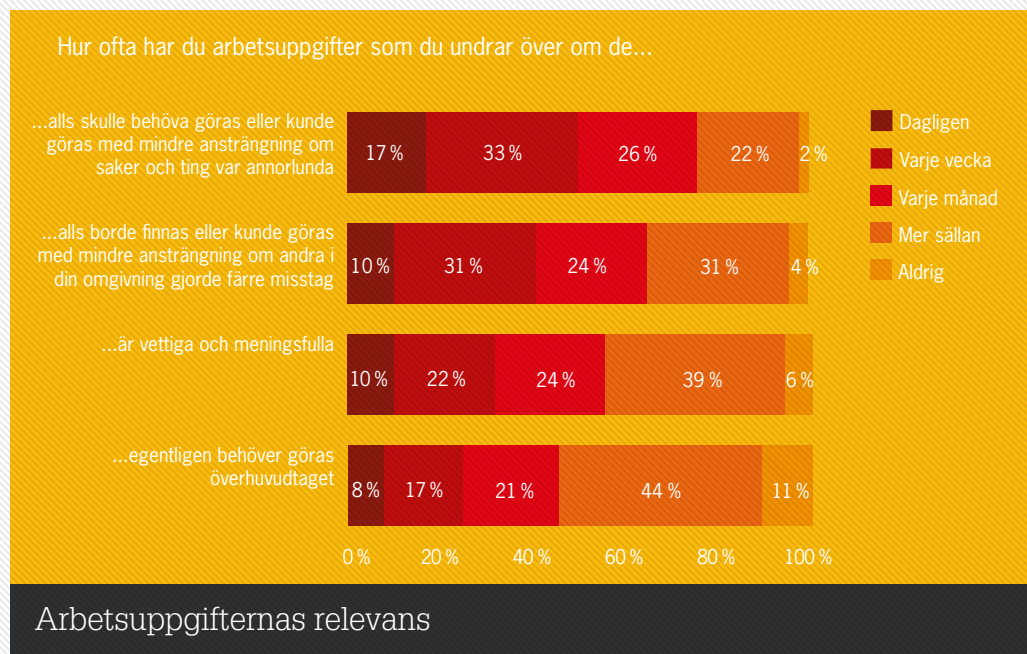
**Nyttan av** medarbetarundersökningar har på senare tid ifrågasatts<sup>19</sup>. När det gäller cheferna i undersökningen anser en majoritet av dem att nyttan för dem själva som chefer är stor eller ganska stor (56 procent). Det motsvarar väl Chefs undersökning där 51 procent uppgav att det stöttar chefsens roll. Nästan lika många (53 procent) anser att nyttan för verksamheten är stor eller ganska stor.

**Det visar sig** däremot att resultaten av undersökningarna inte har någon särskilt stor tyngd när det gäller bedömningen av chefernas prestation. Endast 38 procent anser att resultatet har stor eller ganska stor tyngd.

<sup>19</sup> DAGS ATT SKROTA MEDARBETARUNDERSÖKNINGEN? CHEF, SEPTEMBER 2015. ATT "LYSSNA" TILL MEDARBETAREN, EN KRITISK STUDIE AV MEDARBETARUNDERSÖKNINGAR. PETER SVENSSON, LUNDS UNIVERSITET.



## Chefers meningsfullhet



# 10 förutsättningar för framgångsrikt och hållbart ledarskap

## 1. Synliggör chefsuppdraget

Chefer är arbetsgivarens företrädare och ska ha en tydlig roll i ledningsstrukturen. Den som leder personal och/eller verksamhet är chef oavsett nivå och ska därmed kallas chef. Benämningar som exempelvis arbetsledare, teamledare och föreståndare skapar otydlighet och leder fel i synen på den viktiga rollen.

**Kalla chefen chef!**

## 2. Tydliggör chefsuppdraget

Chef och ledning ska ha en gemensam syn kring chefsuppdraget. Varje chef ska ha ett tydligt åtagande; en överenskommelse om vad som är viktigast i jobbet, uttalade ömsesidiga förväntningar och mål. En löpande dialog med närmast överordnad chef är en viktig del av ledarskapet.

**Genomför uppdragsdialog med alla chefer!**

## 3. Möjliggör chefsuppdraget

Chefsuppdraget ska ges utrymme för flexibilitet och kunna hanteras inom rimlig arbetstid för att möjliggöra balans mellan arbete och privatliv. Inte minst för att attrahera unga chefer och gynna en jämn könsfördelning. Tillgänglighet inom rimliga gränser gör det möjligt att sköta chefsuppdraget på ett professionellt sätt och hålla i längden.

**Ge chefer ökad flexibilitet för att forma sitt chefsuppdrag!**

## 4. Ge chefen tid att leda

Ledarskap förutsätter tid att genomföra konstruktiva utvecklings- och lönesamtal, hantera grupprocesser, att lära känna varje medarbetare och att ha en inblick i den dagliga verksamheten. Det är i sin tur viktigt för att chefen ska kunna upptäcka risker och förebygga ohälsa på arbetet.

**Begränsa antalet medarbetare per chef!**

## 5. Ge chefen handlingsfrihet

Chefer har idéer om hur de vill utveckla medarbetare och bedriva verksamheten effektivt och långsiktigt hållbart. Utveckling och innovation är nödvändigt för livskraftiga organisationer. Ett tillåtande organisationsklimat ger chefer förutsättningar att pröva nya arbetsätt och utveckla nya tjänster och produkter.

**Ge chefen mandat och befogenheter!**

## 6. Ge chefen organisatoriskt stöd

Chefsuppdraget innebär en stor variation av arbetsuppgifter och att ikläda sig olika roller. Chefens roll är många gånger utsatt och ibland ifrågasatt. Chefer behöver därför tillgång till adekvat service och stöd i organisationen. Stöd i form av sin egen chef, egna nätverk och specialistfunktioner.

**Möjliggör för chefen att fokusera på det väsentliga i chefsuppdraget!**

## 7. Involvera chefen i värderingsarbetet

Chefen är förebild och symbol för organisationens värderingar och handlingar. Frågor som rör etik, mångfald och hållbar utveckling är idag avgörande för organisationers konkurrenskraft. Chefer behöver kunskap och förutsättningar för att efterleva och bidra till de värderingar och normer som är avgörande för att uppnå ett hållbart samhälle med livskraftiga organisationer.

**Involvera chefer i värderingsdialogen och skapa gemensamma referensramar!**

## 8. Ge chefen karriärutveckling

För att attrahera och behålla kompetenta chefer ska arbetsgivaren möjliggöra fortsatt utveckling för chefer i verksamheten. Män och kvinnor ska ha samma möjligheter till karriärutveckling. Verksamheten ska visa på olika karriärvägar, karriärväxling och tidigt identifiera unga potentiella ledare.

**Ge chefen möjlighet till individuell karriärplanering!**

## 9. Värdesätt ledarskapet

Utvärdering av resultaten av chefens jobb ska också innefatta ledarskapet. I det ingår till exempel hur väl chefen har arbetat utifrån gemensamma värderingar, skapat delaktighet, tillvaratagit medarbetarnas potential, delegerat ansvar och befogenheter, initierat och drivit förändringar och hanterat konflikter. Chefer ska få kontinuerlig återkoppling på sitt ledarskap och hur uppdraget hanteras.

**Belöna chefer som skapar resultat genom gott ledarskap!**

## 10. Ge chefen lön för mödan

Chefer är nyckelpersoner i utvecklingen av medarbetare och verksamhet. Chefens roll ska premieras för goda insatser, initiativ och engagemang och veta vad som påverkar den egna löneutvecklingen.

**Ge bra chefer bra lön!**



# Ledarna

**SVERIGES CHEFSORGANISATION**

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 93 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer. Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov.

Alla vinner på ett bra ledarskap – vi jobbar för att Sverige ska ha världens bästa chefer.